

Doktori (Ph.D.) értekezés – Tézisgyűjtemény

Wimmer Ágnes:

A vállalati teljesítménymérés
az értékteremtés szolgálatában

A működési és a pénzügyi teljesítmény
kapcsolatának vizsgálata

Témavezető:

Dr. Chikán Attila

Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

Gazdálkodástani Ph.D. program

2000

Tartalomjegyzék

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI	2
1.1. A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE	2
1.2. A KUTATÁS CÉLJA	3
2. A KUTATÁS MÓDSZERE.....	7
2.1. KÖZELÍTÉSMÓD	7
2.2. A MINTA JELLEMZŐI.....	8
2.3. A KUTATÁS HIPOTÉZISEI.....	10
3. A KUTATÁS EREDMÉNYEI	12
3.1. A TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI GYAKORLAT JELLEMZÉSE	12
3.1.1. A teljesítménymérés orientációja	12
3.1.2. Kiegyensúlyozottság	13
3.1.3. Konzisztencia.....	15
3.1.4. Az értékteremtő folyamatok támogatása	19
3.2. A TELJESÍTMÉNYELEMEN KAPCSOLATA, A TELJESÍTMÉNY ÉS A TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI GYAKORLAT	20
ÖSSZEGZÉS.....	25
A TÉZISGYŰJTEMÉNYBEN HIVATKOZOTT IRODALOM	27
A KUTATÁS TÉMÁJÁHOZ KAPCSOLÓDÓ FONTOSABB PUBLIKÁCIÓK	28

1. A kutatás előzményei

Kutatásom célja a hazai vállalatok teljesítménymérési gyakorlatának vizsgálata volt, abból a szempontból, hogy mennyire támogatja az értékteremtő folyamatokkal kapcsolatos döntéseket. Az *értékteremtő folyamatok* fogalma¹ a termelés, szolgáltatás, logisztika területét, a vállalati működés színterét fogja át, az érték-, az anyagi és az információs áramlások integrált kezelésével. Ezek azok a folyamatok, melyekkel a vállalat képes a fogyasztók számára értéket létrehozni, amit ma már a tulajdonosi érték növelése feltételeként is tekintenek.

1.1. A kutatás elméleti háttere

Az értékteremtés napjaink üzleti irodalmának és gyakorlatának egyik kulcsfogalma. A vállalat célját egyre többen a *tulajdonosi érték* maximalizálásában határozzák meg (pl. Rappaport, 1998), mely a tőkeköltséget (az alternatív befektetések várható hozamát) meghaladó hozamot biztosít a tulajdonosok számára. A tulajdonosi érték növeléséhez ugyanakkor *a fogyasztó számára nyújtott (többlet)értéken* keresztül vezet az út, mely akkor jön létre, ha az eladott termék/szolgáltatás fogyasztó által észlelt hasznossága meghaladja a megszerzéshez kapcsolódó ráfordításokat. A fogyasztó számára értéket képviselő elemeket a különböző vállalati tevékenységek, folyamatok biztosítják: a *használati értéket* (a megfelelő terméktervezést feltételezve) a termelés² hozza létre, míg *a hely és az idő értékét*, vagyis a termék megfelelő időben, megfelelő helyre való eljuttatását a logisztika biztosítja. Az értékteremtő folyamatok szemléletmódja e tevékenységek integrált kezelésére helyezi a hangsúlyt.

A teljesítménymérés több oldalról is támogathatja az értékteremtés folyamatát. A vállalati teljesítmény, folyamatos nyomon követése és a befolyásolási lehetőségek feltárása, megértése kulcsfontosságú minden vállalat számára. Egy célszerűen kialakított teljesítménymérési rendszer visszacsatolásokat nyújt, információt adhat arról, hogy hol tart a vállalat a kitűzött célok teljesítésében. Segít feltárni a teljesítményre ható tényezőket, így megteremtheti az alapot a folyamatos fejlesztéshez. A döntéstámogatás és információszolgáltatás mellett a teljesítménymérés egyben kommunikációs eszköz is, hiszen segítheti a vállalati működés közreműködői számára a célok és részcélok ismertetését, s szerepük, felelősségük megértését. Ezekből következően a teljesítménymérési rendszer a stratégia kommunikálása, a motiváció és a kontroll eszköze is.

A vállalati teljesítménymérés módszerei a nyolcvanas évek második felétől sokat fejlődtek. A fejlődés egyik elindítója éppen az a felismerés volt, hogy a rendelkezésre álló – főként pénzügyi, számviteli – módszerek nem szolgálják megfelelően a működéssel

¹ "Az értékteremtő folyamat erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy a fogyasztó számára értéket állítsunk elő." (Chikán – Demeter, szerk., 1999, p.3.).

²Az értékteremtő folyamatok fogalomrendszerében a "termelés" alatt mindig a tágan értelmezett termelést, vagyis termékek vagy szolgáltatások előállítását, a "termék" kifejezés alatt pedig terméket vagy szolgáltatást értünk.

kapcsolatos döntések támogatását. A relevanciát hiányoló észrevételek nyomán bővült, változott a teljesítménymérés eszköztára: új módszerek születtek, de ami még fontosabb, változott a szemléletmód is.

A disszertáció első két fejezete az érték, az értékteremtés és a teljesítmény, a teljesítménymérés alapfogalmait, különböző közelítéseit foglalja össze. A teljesítménymérési módszerek fejlődését ösztönző változások és a teljesítményméréssel szemben támasztott követelmények vizsgálatát követően négy fő fejlődési irányt különböztettem meg, s tekintettem át a kapcsolódó módszerek jellemzőit. E fejlődési irányok:

- a számviteli módszerek relevánsabbá tétele,
- a nem pénzügyi teljesítménymutatók szélesebb körű felhasználása,
- a pénzügyi és a működési szint kapcsolatának nyomon követése, valamint
- az integrált, stratégiai teljesítménymérési rendszerek kialakítása.

A teljesítmény-mutatók rendszerezése egyben kiindulópontként szolgált a hazai elemzésekhez használt kutatási modell kialakításához is.

A szakirodalom áttekintése azt jelzi, hogy a teljesítménymérés módszereinek fejlődése az értékteremtő folyamatok szempontjából relevánsabb módszerek kialakítását eredményezte. Összességében nem egyszerűen hangsúlyeltolódás történt a hagyományos számviteli kimutatások használata, a pénzben mért mutatók, a belső információforrások használata felől a nem pénzügyi tényezők, a külső információk felhasználása felé. A kulcstényező a *szemléletváltás*, mely a teljesítménymérést, a vezetői számvitelt, a költséggazdálkodást a vállalati döntéshozók igényeinek megfelelően igyekszik alakítani, s a vállalat értékteremtő tényezőinek szolgálatába állítani. Minden vállalatnak meg kell találnia azokat a kulcstényezőket (értékteremtő tényezőket, teljesítményokozókat, vagy cselekvési változókat a különböző közelítések megfogalmazásai szerint, lásd pl. Rappaport, 1998; Kaplan – Norton, 1992; Chiapello – Delmond, 1994), melyek befolyásolják eredményességét, melyeken keresztül versenyelőnyre tehet szert. A cél ugyanis nem a mérés, hanem a teljesítmény fejlesztése.

1.2. A kutatás célja

A kutatás elméleti része a teljesítmény-mérési módszerek fejlődési irányainak rendszerezését és jellemzését, majd a teljesítménymérési gyakorlat értékelésére szolgáló vizsgálati modell kialakítását célozta, az értékteremtő folyamatok támogatását a középpontba állítva.

Az elméleti háttér áttekintése során kiemelt szempont volt a „multidiszciplináris” közelítés: felhasználva a vezetői számvitelt, a pénzügyet, a termelésmenedzsment, a logisztikát, s közvetve a marketing, a stratégiai menedzsment közelítésmódját.

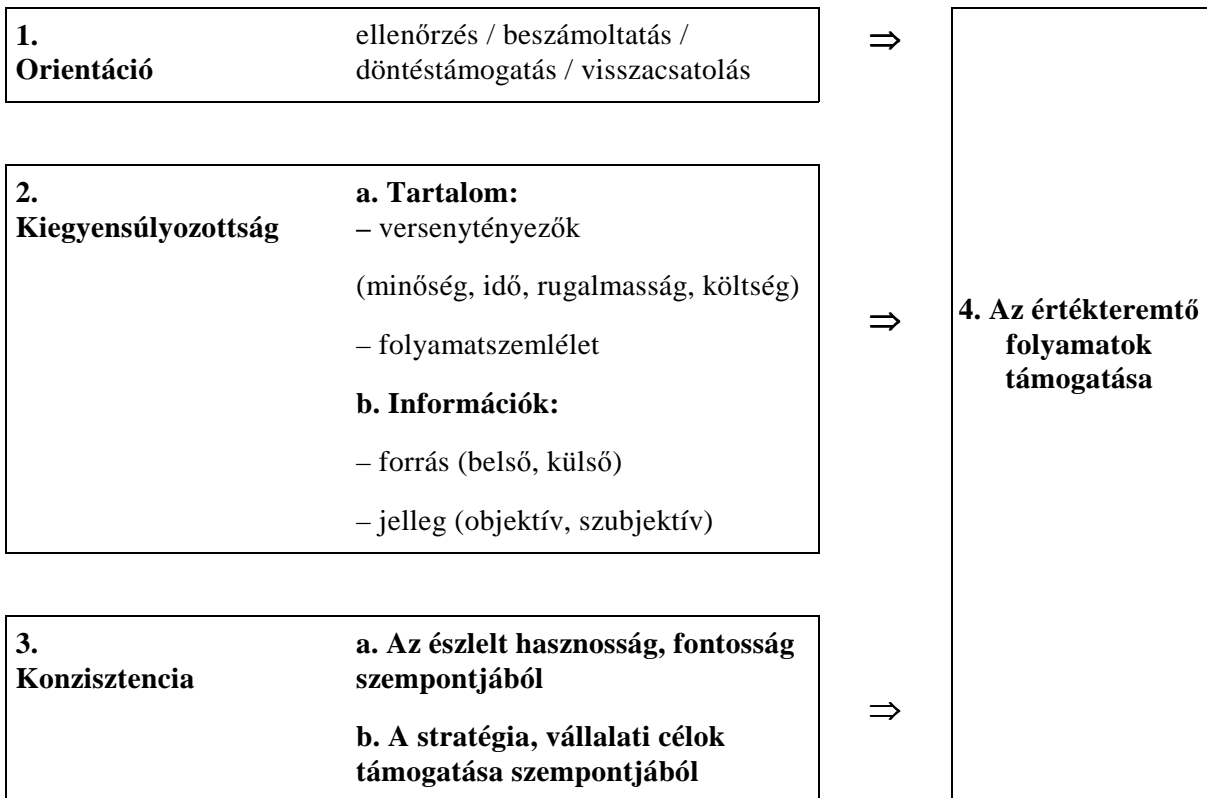
Az empirikus kutatásban *három egymáshoz kapcsolódó kérdéskört* vizsgáltam:

- A hazai vállalatok teljesítménymérési gyakorlata;
- A különböző teljesítményelemek, a működési, a piaci és a pénzügyi teljesítmény kapcsolata;
- A teljesítménymérési módszerek alkalmazása és a vállalati teljesítmény összefüggései.

A kutatás első kérdéskörében azt vizsgáltam, hogy “Mit mérnek?” a hazai vállalatok, hogyan jellemezhető teljesítménymérési gyakorlatuk, érvényesülnek-e a külföldön megfigyelhető tendenciák. A jellemzéshez, értékeléshez az elméleti ismeretek és a nemzetközi tapasztalatok alapján összeállított modellt szolgált keretként, melynek elemeit az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra

A teljesítménymérési gyakorlat jellemzői – vizsgálati modell



A modell egyes elemeinek tartalma a következő:

1. A teljesítménymérés orientációja

A teljesítménymérés (a teljesítménymérési rendszer, illetve gyakorlat) orientációja alatt a teljesítménymérés fő célját, szerepét értem. Lehetséges szerepek például az ellenőrzés, beszámoltatás, visszacsatolások biztosítása, a döntések támogatása, a tervezés segítése, stb. E célok támogatása természetesen nem zárja ki egymást: a kontroll-folyamat – a

PDCA (tervezés – végrehajtás – ellenőrzés – visszacsatolás, cselekvés) ciklus – különböző elemeinek támogatásáról van szó, melyek ideális esetben egymásra épülnek, összekapcsolódnak. A kutatás témája, az értékteremtés, az értékteremtő folyamatok támogatása szempontjából a döntések (a működési szint döntései) támogatását szolgáló információk nyújtása, a visszacsatolások biztosítása volt a kiemelt szempont.

2. Kiegyensúlyozottság

A kiegyensúlyozottság azt jelzi, hogy a teljesítménymérési rendszer többszemponútú-e az alkalmazott eszközök tartalmát, illetve a felhasznált információk forrását és jellegét tekintetve.

Ezen belül a *tartalmi jellemző* azt fejezi ki, hogy milyen típusú, mire vonatkozó információkat gyűjt, használ rendszeresen a vállalat. A kutatás témája szempontjából kiemelt elemek:

- A különböző versenyelőny-források, *versenytenyezők* (költség, minőség, idő, rugalmasság stb.);
- A *folyamat-szemlélet* (a folyamatok különböző elemeinek követése, illetve a vevői, illetve beszállítói kapcsolatok figyelemmel kísérése, a célok kommunikálása az ellátási lánc tagjai között).

A *felhasznált információkat* vizsgálatának szempontjai:

- Az információ *forrása* (külső, belső információ; különböző érintettek véleményének becsatornázása);
- Az információ *jellege* (objektív, szubjektív információk felhasználása).

A többszemponútúságot tekintve a hangsúly a kiegyensúlyozottságon, a különböző elemzési eszközök, teljesítménymutatók összhangján kell, hogy legyen, mint ezt számos, a disszertációban is bemutatott teljesítménymérési keret (például a Balanced Scorecard, a SMART, stb.) is hirdeti. Az egyensúly relatív fogalom, s közvetlenül nehezen mérhető, figyelembe véve a teljesítménymérési rendszerek "vállalatra szabottságának" követelményét is. A többszemponútúság emellett nem jelenti automatikusan az integrált szemléletet, a különböző tényezők kapcsolatának, egymásra hatásának figyelembe vételét. Ez utóbbi szempontot a vizsgálati modell következő tényezője, a konzisztencia jellemzi.

3. Konzisztencia

A kutatás elméleti háttérét, filozófiáját figyelembe véve a konzisztencia az egyik legfontosabb jellemző, mivel az alkalmazott módszerek hasznosságára, támogató jellegére utal. A konzisztenciával kapcsolatban kiemelt két fő szempont:

- A *használat és* – a válaszadók által észlelt – *fontosság összhangja*;
- A stratégiához, illetve a kitűzött *célokhoz való kapcsolódás*.

4. Az értékteremtő folyamatok támogatása

Az előbbi jellemzők figyelembevételével a teljesítménymérési gyakorlat jellemezhető a kutatás kiemelt kérdésköre, az *értékteremtő folyamatok támogatása* szempontjából is. Az értékteremtő folyamatokat támogató teljesítménymérési gyakorlat

- döntéstámogatás-orientált,
- többszemponútú, kiegyensúlyozott, mind a tartalom, mind a felhasznált információk tekintetében,
- konzisztens, vagyis a vállalat számára fontos (a döntéshozók számára hasznos), s a stratégiai célokat támogató információkat tartalmaz.

A vizsgálati modell szándékosan nem tért ki részletesen az ok-okozati kapcsolatok követhetőségére, a teljesítménymérés "rendszerként" való működésére. A kutatás módszertanilag kérdőíves adatok elemzésére épült, ami a rendszerszerűség vizsgálatát korlátozottan tette lehetővé. A konzisztencia különböző szempontok szerinti vizsgálata ugyanakkor hozzásegít az ok-okozati kapcsolatok követhetőségének, a rendszer logikus felépítésének a teszteléséhez.

A modell jellemzője a disszertációban idézett nemzetközi szempontrendszerekhez képest, hogy az elemzés fókuszában hangsúlyozottan a vállalati működés, az értékteremtő folyamatok támogatása áll. Ezzel együtt azonban számos ponton összecseng a szakirodalomban korábban megfogalmazott, teljesítménymérési rendszerrel szemben támasztott követelményekkel (lásd pl. Caplice-Sheffi, 1995): a többszemponútúság, kiegyensúlyozottság például az átfogóság követelményének, a konzisztencia a stratégia szempontjából a vertikális integráció, a különböző folyamatelemek megjelenése a horizontális integráció követelményének feleltethető meg.

A hazai vállalati gyakorlatot vizsgáló feltáró, leíró elemzés (a kutatás első kérdésköre) egyben kiindulópontként szolgált a második és a harmadik kérdéskör vizsgálatához, melyek már oksági kapcsolatok feltárására irányultak. Mind *a különböző teljesítményelemek kapcsolatának vizsgálata*, mind *a teljesítménymérési gyakorlat és a vállalati teljesítmény összefüggéseinek az elemzése* olyan kérdéskör, melyekkel kapcsolatban a nemzetközi kutatások is kevés az empirikus tapasztalattal szolgálnak. A Cambridge-ben alakult Teljesítménymérési Kutatóközpont vezető kutatója, Andy Neely munkájában (1999) két „kutatási résre” hívta fel a figyelmet. Egyrészt kevés a tapasztalat arról, hogy a fejlettebb teljesítménymérési gyakorlatot folytató vállalatok jobb teljesítményt nyújtanak-e, s hasonlóképpen ritkán mutatták ki a működési és a pénzügyi teljesítmény, illetve általában a különböző teljesítmény-elemek kapcsolatát. A kapcsolat léte logikai úton viszonylag könnyen belátható mindkét esetben, a gyakorlati bizonyíték azonban ritka a teljesítménymérési kutatásokban.

A kutatás e tekintetben tehát nemzetközi viszonylatban is kevés korábbi tapasztalattal támogatott kérdéseket is vizsgált. Mindkét kérdéskört fontosnak tartottam bevonni az elemzésbe, hiszen a kutatás egyik kiinduló tézise szerint nem a teljesítmény mérése, hanem annak menedzselése, fejlesztése a fő cél. A teljesítmény fejlesztéséhez pedig meg kell értenünk a vállalati működés ok-okozati kapcsolatait, a különböző teljesítményelemek egymásra hatását. Ezeknek a kapcsolatoknak a feltárása és megértése hozzásegíthet a

működést támogató, s a vállalati teljesítmény javítását szolgáló teljesítménymérési rendszerek kialakításához.

2. A kutatás módszere

A kutatásban leíró, feltáró és magyarázó elemek (Babbie, 1996; Hussey – Hussey, 1997) is jelen voltak. Az első kérdéskör elemzése a teljesítménymérési gyakorlat jellemzőinek leírását szolgálta, a korábban bemutatott elméleti keret alapján. A hazai vállalatok által alkalmazott módszerek többszemponú elemzése mellett igyekeztem a nemzetközi irodalomban is hiányolt, kevés empirikus tapasztalattal alátámasztott kérdésköröket is górcső alá venni. E témák közé tartozik a működési és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolat elemzése, illetve a korszerűnek tartott teljesítménymérési gyakorlat és a teljesítmény kapcsolatának vizsgálata. E további két kérdéskör elemzése magyarázó jellegű, oksági kapcsolatok feltárására irányult.

2.1. Közelítésmód

Kutatásom fontos kiindulópontja volt a különböző menedzsment területek szemléletmódjának, közelítéseinek komplex, együttes alkalmazása. A vállalati teljesítménymérés pénzügyi módszerei közvetlenül a vezetői számvitel (management accounting) témakörébe tartoznak, ugyanakkor a hagyományos módszereken túllépő követelmények megfogalmazása több tekintetben is az anyagi folyamatok menedzsmentjéhez, a termelésmenedzsment (operations management) és a logisztika területéhez kapcsolódik. Az interdiszciplináris megközelítések szükségességét sok hazai és külföldi szerző szorgalmazta, s szorgalmazza ma is (pl. Marosi, 1980; Neely, 1999). Számos szakember a funkcionális határok nehéz áthághatóságában, s a közös nyelv hiányában látja a fejlődés egyik fő akadályát. A kutatás egyik célja volt a különböző menedzsment területek szemléletének alkalmazása, s a közös nyelv kialakításának segítése is.

A kutatás jellemzően deduktív logikát követett, s kvantitatív adatelemzésre épült. A kvantitatív eszközök középpontba állítása mellett közvetlen vagy közvetett módon kvalitatív módszerek is szerepet kaptak. Az elmúlt években folytatott kutatások, a témában készült interjúk, konferencia-előadások, beszélgetések, konzultált szakdolgozatok mindenképpen hasznos adalékokkal szolgáltak véleményem formálódásához, s a disszertáció elkészítéséhez is. A kvalitatív eszközök tehát – bár direkt módon nem képezték a kutatási metodológia részét – nyilvánvalóan befolyásolták az előzetes hipotézisek kialakítását, s a következtetések, ajánlások megfogalmazását is.

A hipotézisek vizsgálatához, illetve további összefüggések feltárásához a „Versenyben a világgal – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői” kutatási program (a „Versenyképesség-kutatás”) adatbázisát használtam fel. A kutatási program első adatfelvételére 1996-ban, a másodikra 1999-ben került sor. A kutatásban több mint 300 vállalat 4-4 vezetője (felsővezetés, kereskedelem és marketing, termelés, valamint pénzügy) töltött ki egy-egy saját szakterületéhez kapcsolódó kérdőívet. A kutatásokat a BKE Vállalatgazdaságtan tanszéke mellett működő Versenyképesség Kutatóközpont koordinálta, Chikán Attila vezetésével. Az 1999-ben megismételt

kérdőíves felmérést Zoltayné Paprika Zita koordinálta, a kutatási programot Czakó Erzsébet vezette.

Előzetes tapasztalataim szerint az adatbázis jó alapot jelentett a vállalati működés többszemponútú elemzéséhez. Az 1996-os kutatás Költséggazdálkodás alprojektjében közreműködtem, s többek között készítettem egy háttér tanulmányt a vállalati teljesítménymérésről. Az 1999-es felmérésben a pénzügyi vezetők számára készült kérdőív felelőseként részt vettem a kérdőív átdolgozásában, kiegészítésében, majd az elemzések készítése mellett a kutatásról készült gyorsjelentés és jelentés összeállításában, szerkesztésében. Ezek a tapasztalatok is hozzásegítettek a disszertációban megcélzott kutatási kérdések megfogalmazásához, s az elemzések elkészítéséhez.

2.2. A minta jellemzői

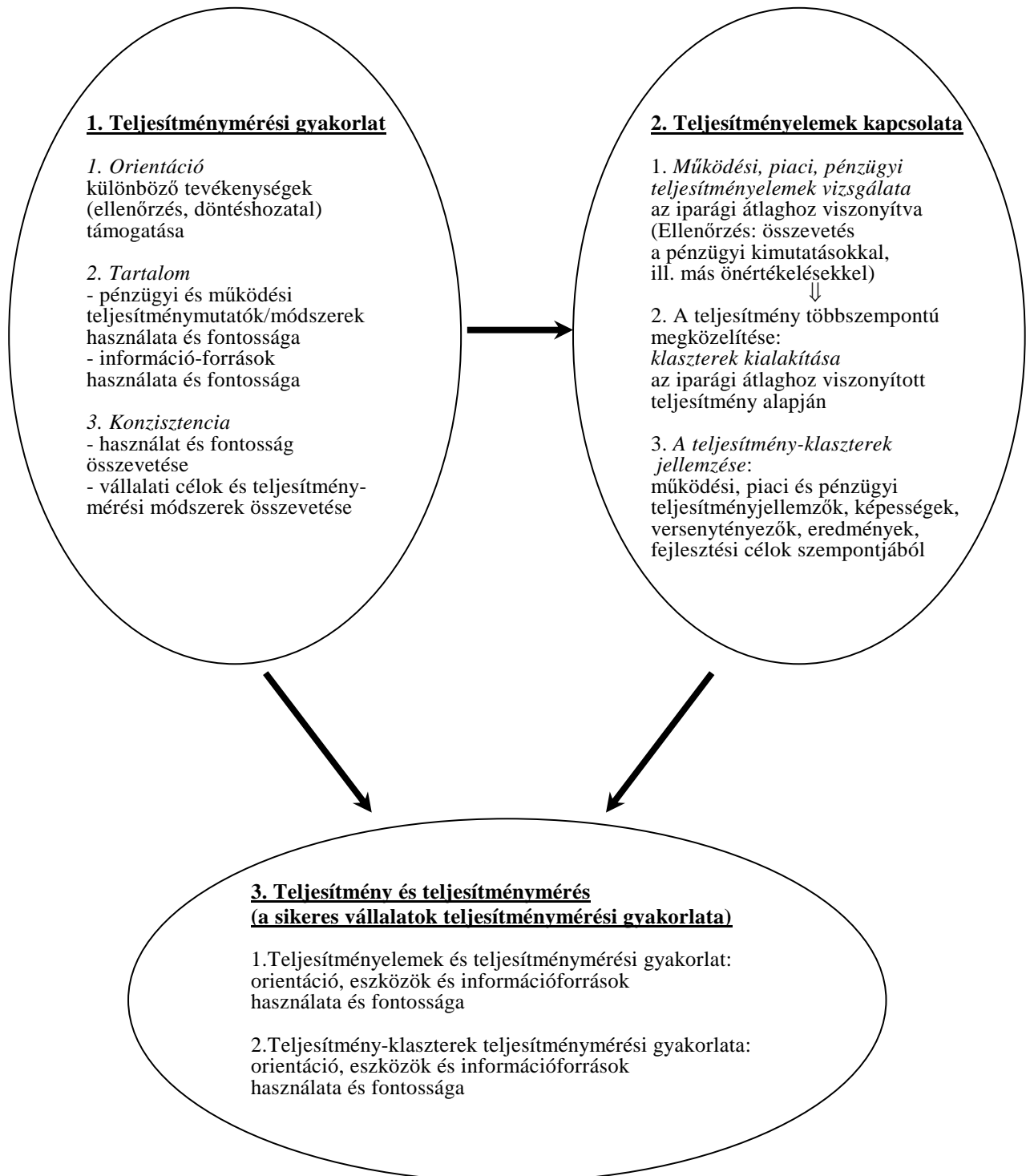
A Versenyképesség-kutatás első, 1996-os felméréséhez 325 vállalat nyújtott információt. A végleges minta a létszám, az eszközérték és az árbevétel tekintetében a nagyobb vállalatok irányába tolódott el, főként feldolgozóipari vállalatokat tartalmazott, a területi eloszlás szerint reprezentatív volt. Az 1999-es adatfelvétel során 319 vállalat töltött ki értékelhető kérdőíveket. A minta az előző adatfelvételhez képest a kisebb cégek irányába tolódott el, mind az árbevétel, mind a foglalkoztatottak száma tekintetében. A vizsgált vállalatok többsége az előző mintához hasonlóan a feldolgozóiparban működik. Összességében a minta nagysága jó alapot jelentett a különböző vállalatcsoportok elkülönítéséhez, összehasonlító elemzések készítéséhez. Bár statisztikai értelemben a minta nem reprezentatív, a főbb tendenciák nyomon követéséhez, a vállalati gyakorlat belső konzisztenciájának feltárásához hasznos információforrásként szolgált. A két minta eltérései óvatosságra intenek a közvetlen időbeli összehasonlítások tekintetében, ugyanakkor sok tekintetben érdekesebbé is teszik az elemzéseket, a kapott eredmények értelmezését (különös tekintettel a kisebb cégek felzárkózására vonatkozó előzetes feltételezésekre, melyeket a Versenyképesség-kutatás első eredményei megerősítettek).

Korábbi kutatásaim alapján az 1996-os felmérés néhány kapcsolódó eredménye rendelkezésre állt. Disszertációmban főleg az 1999-es eredményekre koncentrálok, de a főbb kérdésekben kitérek a változások elemzésére. Nem törekedtem teljes körű közvetlen összehasonlításra (ezt a minta említett eltolódása, illetve esetenként a kérdőívek néhány kisebb változása sem tenné teljesen lehetővé), de a két felmérés alapján levonható következtetések így is érdekes adalékokkal szolgálnak a hazai vállalatok gazdálkodás-módszertanának fejlődésére vonatkozóan.

A Versenyképesség-kutatás kérdéseinek többségénél arra kértük a válaszadókat, hogy egy ötfokozatú Likert-skálán értékeljék tevékenységüket, illetve véleményezzék a megfogalmazott állításokat (1 – egyáltalán nem ért egyet, 5 – teljesen egyetért). Kutatásomhoz az *alkalmazott teljesítménymérési módszerek, elemzési eszközök tartalmára és forrására* vonatkozóan a pénzügyi, illetve a termelési kérdőív egy-egy több részből álló kérdése szolgált adatokkal. A *vállalati teljesítmény különböző elemeinek értékeléséhez* a vállalatok egy része által rendelkezésünkre bocsátott pénzügyi kimutatásokat (az egyes évekre vonatkozóan 100-170 db), illetve a kérdőívekben a felső vezetés által különböző dimenziókban értékelt teljesítményre vonatkozó adatokat is felhasználtam.

A 2. ábra a kutatás vizsgálati térképét foglalja össze. A harmadik kérdéskör – a teljesítménymérés és a teljesítmény kapcsolata – elemzése során összekapcsolódik az első két témakör: az általános gyakorlat feltárásakor vizsgált jellemzőket használtam a különböző teljesítményt nyújtó vállalatok teljesítménymérési gyakorlatának jellemzésére.

2. ábra
Vizsgálati térkép



2.3. A kutatás hipotézisei

A hazai vállalatok teljesítménymérési gyakorlata

Az elmúlt évek/évtized során a magyar gazdaságban végbement változások után azt várhatjuk, hogy a hazai vállalati gyakorlatban is érvényesülnek azok a tendenciák, melyek külföldön a teljesítménymérési módszerek fejlődését eredményezték. A külföldi vállalati gyakorlatban a teljesítménymérésben a hagyományos módszerek dominanciája mellett a relevánsabbnak értékelt (többszemponútú, nem pénzügyi elemeket is tartalmazó, külső forrásokra is építő, a stratégiához és a vállalati folyamatokhoz kapcsolódó, stb.) módszerek terjedése jellemző. A hazai kutatási eredmények azt jelzik, hogy a magyar gazdaságban az átmenet befejeződött, vállalataink szemléletmódját, működési alapelveit a piacgazdasági szemlélet hatja át, bár a napi működésben, az alkalmazott módszerekben kevésbé jelentkezett még ez a szemléletváltás (Chikán et al., szerk., 1996; Czakó et al., szerk., 1999). Mindezekből következően feltételezhetjük, hogy az elmúlt években a szemléletváltozás tovább terjedt, s ha lassan is, de a gyakorlatban, a gazdálkodás módszertanában is helyet kapnak a korszerű módszerek, beleértve a vállalati teljesítménymérés eszközeit is.

A kutatás első kérdéskörében előzetes hipotézisem az volt, hogy **a hazai vállalatok³ teljesítménymérési gyakorlatában is teret hódítanak a külföldön korszerűnek ítélt módszerek. A szemléletmód (bizonyos tényezők fontosságának felismerése) azonban gyorsabban terjed, mint az e szemléletmódot szolgáló módszerek tényleges használata. Az alkalmazott módszerek még nem támogatják megfelelően az értékteremtő folyamatokkal kapcsolatos döntéseket.**

Ezt az összefoglaló hipotézist az 1. ábrán bemutatott kutatási modell egyes elemeire építve hét, esetenként több részből álló részhipotézist megfogalmazva elemeztem, értékeltem.

A különböző teljesítményelemek kapcsolata

A kutatás második kérdésköre a különböző teljesítményelemek kapcsolatát vizsgálta. A teljesítményméréssel foglalkozó kutatásokban az elmélet és az empirikus tapasztalatok között az egyik legnagyobb rés a működési és a pénzügyi kapcsolat vizsgálatában figyelhető meg (Neely, 1999). A kapcsolat meglétét szinte evidenciának tekintjük, az empirikus igazolás azonban gyakran hiányzik. A kapcsolat logikailag könnyen belátható az értékteremtést középpontba állítva is: a szakirodalomban egyre inkább elfogadott, hogy a tulajdonosi érték növelése a fogyasztói érték előállításán, növelésén keresztül érhető el, ugyanakkor a fogyasztói érték előállítása a vállalatok működési szintjén, az értékteremtő folyamatokon keresztül történik. Mindebből következik az a feltételezés, hogy a működési

³ A hazai vállalatok megjelölés nem homogén csoportot takar. A multinacionális nagyvállalatok hazai leányvállalatait, vagy a kisebb hazai vállalkozásokat például meglehetősen eltérő gyakorlat jellemezhet. A külföldi szakmai tulajdonos általában saját bevált gazdálkodás-módszertani eszközeit igyekszik bevezetni, míg kisebb hazai vállalatok esetében sok esetben a szakismeretek illetve a források hiánya nem teszi lehetővé, de gyakran a vállalat mérete nem is teszi szükségessé a legújabb módszerek alkalmazását. A kutatásban vizsgált vállalati kör – mint ez a minta jellemzésekor látható volt – e tekintetben mentes a szélsőségektől.

teljesítmény javításának a tulajdonosi érték növekedését kell szolgálnia, s a pénzügyi teljesítmény javulásában is meg kell jelennie.

A rendelkezésre álló kérdőíves adatok alapján a tulajdonosi érték nehezen vizsgálható, így az elemzésben a pénzügyi teljesítmény különböző jellemzőit vettem figyelembe, melyek közvetetten a tulajdonosi értéket is jellemzik. A kutatás fókuszában a különböző teljesítményelemek, a működési, a piaci és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának elemzése, s ezen belül is kiemelten a működési (az értékteremtő folyamatok által meghatározott) és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata állt. A kiinduló hipotézis szerint:

A pénzügyi teljesítmény alakulásában meghatározó a működési teljesítmény szerepe.

A pénzügyi teljesítményt a működési teljesítményen kívül számos egyéb tényező is befolyásolja, akár alapvetően meg is határozhatja. Ilyen tényezők lehetnek a pénzügyi döntések (finanszírozás, befektetések), vagy külső, piaci változások (például a világpiaci árak változása). Hatékony vállalati működés, az értékteremtő folyamatok eredményes – s a piac által is elismert – működése esetén is elképzelhető például, hogy egy vállalat működési szinten nyereséges, ugyanakkor a fizetési határidők, követelések nem megfelelő kezelése miatt likviditási problémái vannak, s pénzügyi szempontból eredménytelen. A pénzügyi teljesítményt – elvileg – befolyásoló tényezők közül a kutatás kiemelten a működési teljesítmény hatásával foglalkozott. A kutatásban a vállalati teljesítmény, eredményesség értékeléséhez célszerű volt a teljesítmény többféle dimenzióját, elemét figyelembe venni. Az eredményesség mérésére *pénzügyi, piaci és működési jellemzőket*, a vállalatok által adott, *versenyképességükre vonatkozó értékeléseket* használtam.

A teljesítménymérési gyakorlat és a teljesítmény kapcsolata

A kutatás első két kérdésköre azt vizsgálta, hogy mi jellemzi vállalataink teljesítménymérési gyakorlatát, illetve a vállalati teljesítmény különböző elemeinek (működési, piaci, pénzügyi teljesítmény) kapcsolatát. Joggal merül fel a kérdés, hogy a sikeres vállalatok fejlettebb/korszerűbb teljesítménymérési módszereket alkalmaznak-e. A kutatás fókuszát figyelembe véve a kérdés tovább pontosítható, miszerint az értékteremtő folyamatokat támogató teljesítménymérési gyakorlat jellemzi-e a jobb teljesítményt nyújtó vállalatokat?

A szakirodalomban elfogadott, hogy a teljesítmény mérése a teljesítmény menedzselésének, befolyásolásának feltétele. A vezetői döntések támogatásához releváns információkra van szükség, s a teljesítményt befolyásoló tényezők (értékteremtő tényezők) megértése és nyomon követése elengedhetetlen a sikerhez. A vállalati teljesítménymérés módszereinek az elmúlt évtizedben történt fejlődése az értékteremtést és a vállalati stratégiát jobban szolgáló, az operatív működés számára is relevánsabb módszerek kialakítását hozta. A kutatás fókusza, az értékteremtő folyamatok szempontjából megfogalmazott hipotézis szerint:

A sikeres vállalatokat az értékteremtő folyamatokat támogató teljesítménymérési gyakorlat jellemzi.

A hipotézis szándékosan nem utal a kapcsolat irányára. Az eredményesség és a teljesítménymérési gyakorlat kapcsolata önmagában nem elégséges az ok-okozati viszony feltárásához. A teljesítménymérési módszerek megfelelő alkalmazása egyik fontos támogató tényezője lehet a stratégia alakításának és a mindennapi működési döntések meghozatalának, ugyanakkor természetesen nem egyetlen befolyásoló eleme a rendszernek. A logikai kapcsolat fordítva is felállítható: az eredményesebb vállalatokat a különböző gazdálkodás-módszertani eszközök konzisztens alkalmazása jellemezheti. Elképzelhető az is, hogy pénzügyileg sikeres cégek igyekeznek a különböző új módszereket kipróbálni, s esetükben eddig nem a teljesítménymérés járult hozzá a sikerhez, hanem a pénzügyi siker tette lehetővé a módszerek korszerűsítést.

3. A kutatás eredményei

A következőkben összefoglalom a kutatás főbb megállapításait, a vizsgált kérdéskörök, a kutatási modell logikáját követve. A hipotézisek értékelése előtt röviden utalok a kapcsolódó elemzésekhez felhasznált változókra, s az alkalmazott elemzési eszközökre.

3.1. A teljesítménymérési gyakorlat jellemzése

A hazai vállalatok teljesítménymérési gyakorlatára vonatkozóan a kutatás eredményei összességében igazolják az előzetesen megfogalmazott hipotézist, miszerint itthon is teret hódítanak a külföldön korszerűnek ítélt módszerek. A szemléletmód ugyanakkor gyorsabban terjed, mint az ezt szolgáló eszközök tényleges használata, s a teljesítménymérési gyakorlat még nem támogatja megfelelően az értékteremtő folyamatokkal kapcsolatos döntéseket. A kutatás első vizsgálati kérdéskörében (a teljesítménymérési gyakorlat jellemzése) a részletesebb hipotézisekre vonatkozóan a következő főbb megállapítások tehetők:

3.1.1. A teljesítménymérés orientációja

H1: A hazai vállalatok teljesítménymérési gyakorlatában a hangsúly inkább az utólagos ellenőrzésen van, mintsem a teljesítmény javítását szolgáló döntéstámogató információk biztosításán.

Elfogadva: A vállalatvezetők önértékelése szerint a vállalati információrendszerek az ellenőrzést és a tervezést támogatják a leghatékonyabban. Az elemzési feladatok közül a jövedelmezőségi számítások és a költségelemzések támogatottsága a legnagyobb. A működéshez kapcsolódó döntések támogatottsága, illetve a különböző érintettek szerepének, teljesítményének értékelésében már jóval gyengébb a vállalati információ-ellátottság.

A teljesítménymérési gyakorlat orientációját tekintve fontos kérdés a visszacsatolások biztosítása, a szolgáltatási színvonal folyamatos nyomon követése, az eredmények becsatornázása a későbbi döntések támogatásához. A pénzügyi vezetők nem tartják túl

hatékonyak a vállalati információs rendszert a kiszolgálási színvonal, illetve a vevői elégedettség nyomon követésében.

Ezen a területen nem történt lényeges változás az 1996-os felmérés óta. Mindez azt is jelzi, hogy a vállalatvezetők nem használják ki az információrendszerben (kontrolling, teljesítménymérési rendszerben) rejlő lehetőségeket a működéshez kapcsolódó döntések támogatására.

3.1.2. Kiegyensúlyozottság

Tartalom

A teljesítménymérési gyakorlat tartalmi elemeinek értékelésére a pénzügyi illetve a termelési vezetők által kitöltött kérdőívek több kérdését használtam. A termelési vezetők 23 működéshez kapcsolódó, a pénzügyi vezetők 18 pénzügyi teljesítménymutatót/elemezési eszközt értékelték azok hasznossága/fontossága szempontjából 1-5 skálán, illetve nyilatkoztak használatukról. A mutatók – a felvázolt elemzési keretet felhasználva – jellemezhetők abból a szempontból, hogy milyen versenyelőny-forráshoz, illetve a folyamatok mely szakaszához kapcsolódnak

H2a: A hazai vállalati gyakorlatban a hagyományos számviteli, pénzügyi, költség-alapú teljesítménymérési módszerek túlsúlya jellemző.

Elfogadva: A pénzügyi mutatók és elemzési eszközök dominanciája érvényesül, bár kisebb mértékben, mint három évvel ezelőtt. Míg az 1996-os eredmények egyértelműen a pénzügyi, számviteli adatok túlsúlyát jelezték, addig az elmúlt években a működéshez, reálfolyamatokhoz kapcsolódó mutatók, módszerek is nagyobb szerepet kaptak. Ugyanakkor – a listavezető késztermékminőség kivételével – az elterjedtebb működéshez kapcsolódó teljesítménymutatók is gyakran költség/finanszírozás-orientáltak (készletmutatók, termelékenység). A reálfolyamatokat jellemző, piac- illetve vevőorientált mutatók használata kevésbé gyakori. A kontrolling jelentésekben a pénzügyi/számviteli információk, illetve a tervhez viszonyított értékesítési/termelési adatok dominálnak. A minőséghez, vevői elégedettséghez kapcsolódó információk csak ritkán szerepelnek.

H2b: A minőség a hazai vállalatok számára is fontos versenytényező vált. A minőség mérése, nyomon követése terjed, ugyanakkor főleg a végeredményre koncentrálnak.

Elfogadva: A késztermékek minőségének követése széles körben elterjedt, s egyben a legfontosabbnak tartott teljesítménymutató. Az alapanyagok minősége a fontosnak tartott mutatók között az élmezőnyben szerepel, ugyanakkor kevesebben figyelik rendszeresen, mint a késztermékminőséget. A kisebb elterjedtség relatív, hiszen míg a késztermék esetében a válaszadók négyötöde, a félkész termékek esetében fele, az alapanyagok esetében kétharmada nyilatkozott úgy, hogy használja a felsorolt mutatókat. Valamennyi minőségmutató esetében jelentősen nőtt a használók aránya 1996 óta.

H2c: Az idő, mint versenytényező jelentősége kevésbé tudatosult a hazai vállalatokban. Az idő-alapú teljesítménymutatók használata nem túl elterjedt, ugyanakkor növekszik.

Részben elfogadva: Az idő-alapú teljesítménymutatók használata nem túlságosan gyakori, de jelentősen nőtt az 1996-os felmérés óta, s a fontosság megítélése (mely már az előző felmérés idején is viszonylag magas volt) is tovább javult. A legelterjedtebb mutató a rendelésteljesítés késése, mely a fontosság szerinti rangsorban a második helyre került, a vásárlói elégedettséggel azonos értékeléssel.

A szemléletmód változását jelzi, hogy 1996-ban az időnormák pontossága volt a legelterjedtebb idő-alapú mutató, melyet ma a rendelésteljesítés késése, időtartama és a termelési átfutási idő is megelőz. Érezhetően nőtt tehát a fogyasztók által érzékelt időhöz kapcsolódó tényezők jelentősége.

Szembetűnő ugyanakkor, hogy az idő elsősorban a vásárlók felé tett ígérek betartása szempontjából lényeges, s nem a versenytársaknál gyorsabb kiszolgálást tartják fontosnak a vállalatok. A kontrolling-jelentések tartalmára vonatkozó kérdésre adott válaszok is igazolják ezt a feltevést: a rendelésteljesítés pontossága jóval gyakrabban szerepel a jelentésekben, mint a kiszolgálási idő alakulása, s fontosabbnak is tartják a válaszadók. (Helyesebb megfogalmazás tehát a pontosság előtérbe kerülése, mint a kiszolgálási idő fontossá válása.)

További érdekesség, hogy a terméktervezési idő továbbra sem játszik kiemelt szerepet a termelési vezetők szerint. A rendelésteljesítés pontosságát fontosnak tartják, de a belső folyamatok szervezésében nem kap kiemelt szerepet (bár szintén növekedett) az állásidők, vagy az átállítási idők figyelemmel kísérése. Ez a folyamat-orientált gondolkodás hiányára is utal (lásd H3 hipotézis).

H2d: A rugalmasság mutatói nem játszanak lényeges szerepet a vállalati teljesítmény értékelésében.

Elfogadva: A válaszadók negyedrésze nyilatkozott úgy, hogy figyelemmel kíséri a rendelésteljesítés rugalmasságának alakulását. A kérdőív nem kérdezett célzottan a rugalmasság különböző tényezőihez kapcsolódó lehetséges elemzési eszközök használatára (reagálás a fogyasztói igények változásaira, termelési terv változtatása, alapanyagok változásához való alkalmazkodás, stb.), de a felsővezetők által fejlesztendőként megjelölt területek listája is azt sugallja, hogy a rugalmasság növelése nem szerepel a kiemelt területek között. (A rugalmas vevői igény-kielégítést a válaszadók egyötöde, a rugalmas termelési rendszert a válaszadók egytizede jelölte meg az öt legfontosabb fejlesztendő terület között.) A különböző versenytényezők, például az idő, a rugalmasság jelentősége (s a kapcsolódó teljesítménymérés fontossága) különböző iparágakban működő, eltérő versenyhelyzetben lévő cégek esetében különböző lehet. E befolyásoló elemek hatásának vizsgálata további kutatások tárgya lehet.

H3: A teljesítménymérés főleg output-orientált, a folyamatok és az input minőségét kevésbé követik a vállalatok.

Elfogadva: A válaszadók többsége elsősorban a végeredményre koncentrál a teljesítménymérésben, s a végeredményt befolyásoló folyamatok kevésbé jelennek meg. Ezt jelezte a minőség-mutatóinak a használata (a késztermékekre vonatkozóan elterjedtebb, mint az alapanyagok, illetve termelésben lévő termékek esetében), illetve az idő-alapú mutatók elterjedtsége is. Az eredmények azt jelzik, hogy a folyamat-orientált gondolkodás nem kap kiemelt szerepet.

Felhasznált információk

H4a: A hazai vállalati gyakorlatban a teljesítménymérésben a belső forrásból származó, pénzügyi információk felhasználása dominál a külső információkkal szemben.

Elfogadva: A felmérés eredményei szerint a vállalati információrendszer nagyobb részt pénzügyi, kisebb részt nem pénzügyi adataira építenek a válaszadók. A kontrolling jelentésekben a pénzügyi kimutatásokból származó adatok dominálnak, de gyakori a belső forrásból származó nem pénzügyi adatok felhasználása is. A külső információk közül a vevők véleménye kap némi – de észlelt fontosságánál kisebb – szerepet.

H4b: A szubjektív, véleményeken alapuló információk szerepe, az érintettek (vevők, alkalmazottak, üzleti partnerek, stb.) véleményének felhasználására a vállalati teljesítménymérésben nem túl jelentős.

Elfogadva: Az objektív információk (főként a pénzügyi kimutatások, illetve a vállalati információrendszer nem pénzügyi adatainak) túlsúlya jellemző a vállalati teljesítménymérésben. Véleményeken alapuló információkat jóval kevesebben használnak, bár látható, hogy ezek jelentőségét is egyre többen felismerik. A vállalatok egy része a vevők, illetve a munkatársak véleményét is igyekszik becsatornázni.

Összességében az objektív, belső információk egyértelmű dominanciája a jellemző, amit részben magyaráz, hogy ezek az információk könnyebben elérhetőek, az esetek többségében egyébként is rendelkezésre állnak. A szubjektív információk, vélemények összegyűjtése, feldolgozása mindenképpen további erőforrásokat igényel, amire nem minden esetben fordítanak energiát a vállalatok.

3.1.3. Konzisztencia

A teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciáját a kutatási modell alapján a használat és az észlelt fontosság összhangja, illetve a stratégiához, a kitűzött célokhoz való kapcsolódás alapján értékeltem. A használat és az észlelt fontosság kapcsolatának elemzéséhez a termelési, illetve pénzügyi kérdőívekben szereplő, különböző teljesítménymutatók,

módszerek, illetve információforrások használatára és fontosságára vonatkozó kérdéseit használtam.

A kereszt táblák elemzése azt jelezte, hogy az egyes mutatókat, módszereket az azokat használó vállalatok jellemzően hasznosabbnak tartják, mint az átlag. A módszereket használó és nem használó válaszadók értékelése gyakorlatilag minden módszer esetében szignifikánsan eltér (a használók javára), illetve a kérdést megfordítva: az egyes eszközöket fontosabbnak tartók között szignifikánsan nagyobb arányban használják is az adott módszert. Mindez magyarázható a konzisztens teljesítménymérési gyakorlattal (azt mérik, ami fontos), de a kognitív disszonanciával is: a már használt mutatókat hajlamosabbak hasznosabbnak, fontosabbnak értékelni a szakemberek. Összességében 1996 óta nőtt az összhang, ami nagyobb tudatosságra utal. (Az előző felmérés idején néhány mutató esetében előfordult, hogy a nem használó vállalatok hasznosabbnak értékelték azt, mint a használók.)

A hasznosság, illetve elterjedtség közötti összhang esetenként hiányzik. „Alulmérésről” (vagy a Dixon et al., 1990 által definiált „résről”) beszélhetünk, ha egy módszer (mutató) hasznosságához képest kevéssé elterjedt. „Túlmérés” („hamis riadó”) esetén a használathoz viszonyítva a hasznosság megítélése viszonylag rosszabb. Az alulmérés illetve túlmérés minősítés a határok meghúzását tekintve szubjektív. Az értékelés során többféle közelítés használtam: a használat és a hasznosság szerinti rangsorban elfoglalt helyezést, az abszolút számokban mért elterjedtséget és átlagos értékelést, illetve a relatív – más, hasonlóan fontosnak tartott, illetve hasonlóan elterjedt módszerek – elterjedtségét, illetve hasznosságát is figyelembe vettem.⁴ Kritikus túlmérésről eszerint például akkor beszélhetünk, ha olyan módszert használnak széles körben, melyek hasznosságának megítélése abszolút értékben is (nemcsak más mutatókhoz képest) alacsony.

Észlelt hasznosság és használat

H5a: A hagyományos teljesítménymutatókat tekintve (pl. költségek, termelékenységi mutatók, kihasználtság) „túlmérés” jellemzi vállalatunkat.

Elvetve: Kritikus túlmérésről nem beszélhetünk. Bizonyos pénzügyi elemzési eszközök, illetve „klasszikus” mutatók (pl. cash-flow kimutatás, alkalmazottak hiányzása, készletforgási mutatók, stb.) a hasznosság szerinti rangsorban hátrább foglalnak helyet, mint az elterjedtség alapján, de e módszerek hasznosságát is viszonylag magasnak ítélték a válaszadók.

⁴ Dixon et al. (1990) idézett munkájában a hasznosság és a használat értékelésére egyaránt a hétfokozatú Likert-skálát használta, így a vállalati gyakorlat konzisztenciájának megítélése a két mutató összevetéséből egyértelműen adódik. A Versenyképesség-kutatás adatai alapján nem adható egyértelmű megfeleltetés a használók aránya és a hasznosság/fontosság között. Alulmérésként vagy túlmérésként a szokásostól eltérő, kiugró adatokat tekinthetjük, melyeket fontosságukhoz képest az átlagosnál kevesebben vagy többen használnak. A két módszer így közvetlenül nem feleltethető meg teljesen egymással, de a mögöttes logika hasonló.

A három évvel korábbi felmérés óta csökkent a hagyományos teljesítménymutatók észlelt hasznossága és elterjedtsége közötti ellentmondás. Mindezt minősíthetjük konzisztens vállalati gyakorlatként, de magyarázhatjuk a kognitív disszonanciával is, miszerint a használt módszereknek hajlamosak a ténylegesnél nagyobb fontosságot tulajdonítani a vállalatvezetők.

Szembeűnő, hogy hasonlóan széles körben elterjedt mutatók hasznosságának értékelése esetenként jelentősen eltér. Például a nyersanyagminőség, a rendelésteljesítés késése, a készletforgási mutatók és az alkalmazottak hiányzása esetén egyaránt a válaszadók közelítőleg kétharmada jelezte, hogy rendszeresen figyeli az adott mutatót. Ugyanakkor a hasznosságot tekintve az első két mutató értékelése jóval kedvezőbb. Még feltűnőbb a különbség a késztermékminőség és a cash-flow kimutatás esetében: közel azonos a használók aránya, de a cash-flowt átlagos értékelése több mint egy ponttal alacsonyabb. Kritikus túlmérésről nem beszélhetünk, hiszen a 3,7 pontos átlagos értékelés is magasnak számít, s fontosnak tartott módszerről van szó. Ugyanakkor szembeűtlő a viszonylag rosszabb megítélés, amit a hasznosság és használat szerinti rangsorban elfoglalt helyezések különbsége is jelez: a 2. legelterjedtebb cash-flow kimutatás 19. a hasznosság tekintetében. Nagyobb eltérés, viszonylagos túlmérés jellemzi a készletszintek, készletforgási mutatók vizsgálatát, az alkalmazottak hiányzása, illetve a fix és változó költségek elemzését is.

A használat és a hasznosság közötti inkonzisztencia több okkal is magyarázható. A túlmérés, a szélesebb körű elterjedtség következhet a hagyományokból, a megszokásból a vállalati vezetők számára viszonylag kevésbé fontos módszerek esetében. De a fontosság/hasznosság alacsonyabb értékelése jelezheti azt is, hogy a válaszadók nem tudják megfelelően hasznosítani a különböző elemzési eszközöket, nem használják ki az információs rendszerben lévő lehetőségeket, nem értik (és ezért nem értékelik) az egyes módszerek hasznosságát. Az okok részletesebb elemzése további kutatásokat igényel.

H5b: Az újabban fontosabbá vált versenytényezőket (pl. minőség, idő, kiszolgálási színvonal) tekintve „alulmérés” jellemzi vállalatainkat.

Részben elfogadva: A kép differenciáltabb, mint a hipotézisben megfogalmazott. A teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciája bizonyos területeken javult az előző felmérés óta. A minőségi mutatók használatát 1996-ban még alulmérés jellemezte, mára azonban ez az elmaradás megszűnt. A késztermék minősége a felmérés tanulsága szerint például a legelterjedtebb, s egyben a leginkább hasznosnak tartott mutató. Ugyanakkor a kontrolling jelentések tartalmát tekintve kevésbé konzisztens a gyakorlat, s észlelt fontosságukhoz mérten viszonylag ritkábban szerepelnek a minőséggel kapcsolatos információk.

Úgy tűnik tehát, hogy változik a vállalatvezetők szemléletmódja, s ezt lassan követi a támogató módszerek alkalmazása is. Három évvel ezelőtt a minőségi mutatókat fontosnak tartották, de kevesen használták. Napjainkban a vevői elégedettség esetében a leginkább élesek ezek az ellentmondások, míg más versenytényezők, például az idő, vagy a rugalmasság mutatóinak követését kevesebben tartják fontosnak, hasznosnak, s viszonylag kevesen is használják.

Az *alulmérés* leginkább a *vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó mutatókat* jellemezte. A legnagyobb ellentmondás a vásárlói elégedettség esetében tapasztalható, melyet a válaszadók alig több mint 40 százaléka mér, de a mutatót nem használók is igen fontosnak tartják (átlagos értékelés a teljes mintára 4,5). A rangsorok alapján a vásárlói elégedettséget hasznosság szempontjából a második legfontosabbnak tartották, ugyanakkor elterjedtségében csak a mezőny második felébe került (23.). A fogyasztó-kiszolgálás, a vevői elégedettség fontosságát láthatóan kezdik felismerni a vállalatok, s a fejlesztést sokan célként fogalmazzák meg, de a gyakorlati megvalósítás támogatása, a kapcsolódó visszacsatolások biztosítása gyakorta elmarad.

H5c: Észlelt fontosságuknál kisebb szerepet kapnak mind a külső információforrások, mind a szubjektív információk a vállalati teljesítménymérésben.

Részben elfogadva: A felhasznált információk észlelt fontossága és felhasználásának elterjedtsége viszonylagos összhangban áll egymással. Az objektív, illetve a belső forrásból származó információk használata a leginkább jellemző (a válaszadók csaknem fele csak ilyen információkat használ). A vevői vélemények felhasználásában a legkevésbé konzisztens a vállalati gyakorlat: ez a legerjedtebb, egyben legfontosabbnak tartott külső, véleményen alapuló, szubjektív információforrás, melyet észlelt fontosságához képest viszonylag kevesen használnak.

Kapcsolódás a stratégiához

A konzisztencia más szempontú értékelése a stratégiai célok támogatásához kapcsolódik. A stratégiához való kapcsolódást a vállalatok által fejlesztendőként megjelölt területek alapján értékeltem. A felsővezetői kérdőív egyik kérdésében a válaszadók egy 42 tételből álló lista alapján értékelték vállalatuk tevékenységét a legerősebb versenytárhoz képest, majd a listából megjelöltek maximum öt területet, melynek fejlesztésére a következő 2-3 évben a legnagyobb figyelmet kívánják fordítani. Az elemzések során azt vizsgáltam, hogy a használt teljesítménymutatók mennyire vannak összhangban a felsővezetők által megjelölt fejlesztendő területekkel.

H6: A teljesítménymérési módszerek stratégiai célokhoz kapcsolása nem jellemző a hazai vállalati gyakorlatra. A használt mutatók, módszerek gyakran nem konzisztensek, nincsenek összhangban a stratégia fókuszaival.

Részben elfogadva: A teljesítménymérési módszerei jobban igazodnak a stratégiai célokhoz, fejlesztendő területekhez, mint az előző felmérés idején. Tudatosan kialakított, a stratégiai célokat szolgáló teljesítménymérési gyakorlatról még ritkán beszélhetünk, de csökkentek, eltűntek a három évvel korábban megfigyelt ellentmondások.

Bár egy-egy területet fejlesztendőként megjelölő válaszadók általában nagyobb arányban számoltak be a kapcsolódó mutatók, módszerek használatáról, s fontosabbnak is tartják azokat, a különbség sokszor nem nagy, s a mutatók többsége esetében nem szignifikáns. Például a *termékminőséget* fejlesztendő területként megjelölő vállalatok körében elterjedtebb mind a nyersanyag, mind a befejezetlen termékek minőségének a mérése mint a

teljes mintában. A késztermék minőség mérése, illetve a késztermék minőséghez kapcsolódó mutatók fontosságának megítélésében ugyanakkor nincs jelentős különbség. A *szállítás pontosságát* fejleszteni kívánó cégek az időnormákat, illetve a rendelésteljesítéshez kapcsolódó mutatókat fontosabbnak tartják, és többen is használják. A vásárlói elégedettséghez kapcsolódó mutatók esetében a fontosság megítélésében nincs jelentős különbség a *fogyasztói kiszolgálási színvonal* javítását fejlesztendőként megjelölő vállalatok és a teljes vállalati kör véleménye között, a használatban azonban mutatkoznak eltérések.

A vevőkiszolgálás esetében további vizsgálatokat is végeztem, mivel a használat-hasznosság megítélése területén ez a kérdés mutatkozott a leginkább kritikusnak, ellentmondásosnak. Azok a válaszadók, akik fejleszteni szándékoznak a fogyasztói kiszolgálást, valamivel hatékonyabbnak tartják a vállalati információrendszert a vevői elégedettség követése szempontjából.

Összességében az 1996-os felmérés óta nőtt az összhang (vagy inkább csökkent az inkonzisztencia). Az akkori felmérés eredményeinek elemzése szerint több esetben egy adott célt fejlesztendőként megjelölő vállalatok kevésbé használták, és kevésbé tartották fontosnak a célokhoz kapcsolódó teljesítménymutatókat, eszközöket. A kérdéskör további vizsgálatot igényel, elsősorban vállalati esetek feldolgozásával.

3.1.4. Az értékteremtő folyamatok támogatása

A kutatási modellt felhasználva a teljesítménymérési rendszert az előbb áttekintett jellemzők alapján értékelhetjük az értékteremtő folyamatok támogatottsága szempontjából is.

H7: A teljesítménymérési gyakorlat összességében nem nyújt megfelelő információt a működéssel kapcsolatos döntésekhez, a lehetőségekhez képest nem támogatja megfelelően az értékteremtő folyamatokkal kapcsolatos döntéseket.

Elfogadva: A vállalatok teljesítménymérési gyakorlata jellemzően *nem döntéstámogatás-orientált*. Inkább az ellenőrzés, beszámoltatás a fő cél, pontosabban az információrendszerek elsősorban ezt a célt képesek kiszolgálni. A reálfolyamatokhoz, termeléshez, logisztikához kapcsolódó döntések (elosztási csatornák, tevékenység-kihelyezés, kiszolgálási színvonal illetve szállítói teljesítmények értékelése, stb.) támogatottsága alacsony.

Az értékteremtő folyamatok támogatásához szükséges, *tartalmi szempontból kiegyensúlyozott* információk tekintetében láthatóan fejlődött a hazai vállalati gyakorlat, s a mindig fontos pénzügyi információk mellett ma már nagyobb hangsúlyt kap a minőség, s a működéshez kapcsolódó teljesítményelemek. A támogatottság, kiegyensúlyozottság nem teljes: az idő, mint versenytényező, illetve a fogyasztói kiszolgálás elemei kevésbé jelennek meg, s észlelt fontosságuknál kisebb szerepet kapnak.

A *folyamat-orientált szemléletmód* nem elterjedt, s a folyamatok nyomon követése nem kiegyensúlyozott: a végeredményére jobban figyelnek a vállalatok, mint az azt befolyásoló megelőző elemekre. Ez érvényes a belső, vállalati folyamatokra, a folyamatközi

teljesítményekre, de a beszállítókkal való kapcsolatra, az elvárások, fejlesztési célok közvetítésére is.

Az eredmények a teljesítménymérés módszereinek fejlődését jelzik az előző felmérés óta. Az esetenként fennálló ellentmondások, a nem mindig tudatos (a stratégiai illetve működési célok szolgálatába állított) használat ellenére is azt mondhatjuk: enyhülni látszik az a – nemzetközi viszonylatban is jellemző, s az 1996-os felmérésnél nálunk is megfigyelt – tendencia, hogy a vállalatok a működéshez kapcsolódó mutatókat tartják hasznosabbnak, ugyanakkor a pénzügyi mutatókat használják csak széles körben.

Összességében az értékteremtő folyamatok támogatottsága nem megfelelő, de a vállalatok teljesítménymérési gyakorlata – a hiányosságok ellenére – az elmúlt években olyan irányba fejlődött, mely közelít a nemzetközi szakirodalomban megfogalmazott elvekhez, s jobban szolgálja a működéssel, a reálfolyamatokkal kapcsolatos döntéseket. Az eredmények sok tekintetben összecsengenek a nemzetközi kutatási eredményekkel, melyek szerint szintén gyakori probléma, hogy a vállalatok nem fordítanak kellő figyelmet a külső érintettek véleményének a becsatornázására (pl. White, 1996), s viszonylag ritkán konzultál a szállító és a vevő a különböző teljesítményjellemzők értelmezéséről (pl. Keebler et al. 1999). Bár a fejlett vállalatok gyakorlatában nagyobb hangsúlyt kapnak a működés különböző elemeihez kapcsolódó teljesítménymutatók, a konzisztencia (a célok támogatása, illetve a döntéshozók számára hasznos információk követése) hasonlóképpen problémát jelent (pl. Dixon et al. 1990, Schmenner – Vollmann, 1994).

3.2. A teljesítményelemek kapcsolata, a teljesítmény és a teljesítménymérési gyakorlat

A kutatás nagyrészt igazolta a különböző teljesítményelemek, a működési, piaci és pénzügyi teljesítmény kapcsolatának létre, illetve a teljesítménymérési gyakorlat és a teljesítmény összefüggéseire vonatkozó hipotéziseket. E két kérdéskör vizsgálatához a felsővezetői kérdőív egyik kérdése jelentette a kiindulópontot, melyben a válaszadók *az iparági átlaghoz viszonyítva értékelték vállalatuk teljesítményét* belföldi összehasonlításban *pénzügyi* (árbevétel-arányos nyereség, tőkejövedelmezőség), *piaci* (az árbevétel alapján mért piaci részesedés) és *működési jellemzők* (technológiai színvonal, menedzsment, a termék/szolgáltatás minősége) alapján.⁵

A vizsgált kérdés átfogta a vállalati teljesítmény különböző szintjeit, így jó kiindulópontot jelentett a különböző teljesítményelemek kapcsolatának vizsgálatához, majd különböző teljesítményjellemzőkkel bíró vállalatcsoportok, klaszterek elkülönítéshez. Az önértékelések konzisztenciájának vizsgálatához, illetve a kialakult klaszterek jellemzéséhez felhasználtam a felsővezetői kérdőív – a teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciájának vizsgálata során már használt – kérdését, melyben 42 tényező alapján a legerősebb versenytárhoz viszonyították teljesítményüket, illetve jelölték ki a főbb

⁵ Az értékelés ötfokozatú skálán történt a következők szerint: 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 2 – az iparági átlagszínvonaltól némileg elmaradó, 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó, 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő.

fejlesztendő területeket a vállalatvezetők, valamint a vállalatok egy része (100-170 db a különböző évekre) esetén rendelkezésre álló pénzügyi kimutatások adatait.

A minta egészét tekintve a vállalatok elsöprő többsége a termék, illetve szolgáltatások minőségében nem érez lemaradást az iparági átlaghoz képest. A válaszadók közel kétharmada szerint termékeinek/szolgáltatásainak minősége az ipari átlagot meghaladja, 98 százaléka szerint legalább eléri azt. Általában jónak ítélik a menedzsmentet, valamivel gyengébbnek a technológiai színvonalat a vállalatvezetők, ugyanakkor sokszor úgy érzik, hogy a piac nem értékeli megfelelően erőfeszítéseiket, teljesítményüket. A piaci részesedés átlagos megítélése gyengébb, a pénzügyi eredményesség (tőkejövedelmezőség illetve árbevétel-arányos nyereség) esetén pedig még kedvezőtlenebb az önértékelés. A válaszadók több mint egynegyede az iparági átlagnál rosszabbnak tartja pénzügyi teljesítményét. A pénzügyi adatokkal való összevetés a vállalatvezetők által adott értékelés konzisztenciájára utalt. A mérlegek és eredmény-kimutatások alapján kalkulált pénzügyi mutatószámok (árbevétel-arányos nyereség, eszközarányos, illetve sajáttőke-arányos megtérülés) összhangban állnak a vállalatvezetők értékítéletével.

A teljesítményklaszterek

A teljesítményjellemzők alapján növekvő klaszterszám melletti K-középpontú klaszterelemzések szerint három jól értelmezhető vállalatcsoport rajzolódott ki, melyek elkülönülését a hierarchikus klaszterelemzés dendogramja is alátámasztott:

A sikeresek csoportjába (69 vállalat) az élenjáró vállalatok kerültek, valamennyi teljesítmény-jellemzőt tekintve az iparági átlag feletti teljesítménnyel.

Az átlagosan teljesítőké a legnagyobb csoport (126 vállalat) átlag körüli teljesítmény jellemzi szinte minden tekintetben. A termékek minőségét az átlagosnál jobbnak tartják a válaszadók, de úgy tűnik, ezt nem támogatja megfelelően korszerű technológia (itt a minta átlagánál kicsit gyengébb a megítélés). A piaci és pénzügyi teljesítmény is átlagosnak tekinthető.

A lemaradók csoportját (64 vállalat) átlag körülinek ítélt minőség és működési jellemzők mellett gyenge piaci és pénzügyi teljesítmény jellemzi. A termék/szolgáltatás minősége az egyetlen a vizsgált teljesítményjellemzők közül, melyet átlagosan az iparági átlagnál némileg jobbnak ítélték a válaszadók.

A táblázat a klaszterek teljesítményjellemzőit foglalja össze:

A klaszterek jellemzői az iparági átlaghoz viszonyított értékelések alapján

Klaszter: Teljesítményjellemző:	Sikeresek	Átlagosan teljesítők	Lemaradók	Összes vállalat⁶
Árbevétel-arányos nyereség	4,06	3,00	1,98	3,03
Tőkejövödelmezőség	3,99	3,07	2,13	3,08
Piaci részesedés	4,01	3,22	2,14	3,17
Technológiai színvonal	4,13	3,19	2,78	3,34
Menedzsment	3,99	3,48	2,98	3,49
Minőség	4,26	3,70	3,27	3,74
Értékelések átlaga	4,07	3,28	2,55	3,31

H8: A pénzügyi teljesítmény alakulásában meghatározó a működési teljesítmény.

Elfogadva: Az eredmények a vállalati teljesítmény különböző elemeinek kapcsolatát, egymásra épülését jelzik. A vállalatvezetői vélemények alapján a működési jellemzők, a termékek/szolgáltatások minősége általában a piaci siker és a pénzügyi eredményesség feltétele. (A vállalati önértékeléseket a pénzügyi eredményesség tekintetében a pénzügyi kimutatások adatai is alátámasztották.)

A pénzügyi teljesítményt számos tényező (pénzügyi döntések, külső piaci változások, stb.) befolyásolja, alapvetően meghatározhatja. Ugyanakkor a működési teljesítmény, az értékteremtő folyamatok eredményessége fontos befolyásoló eleme a pénzügyi eredményességnek.

Az eredmények összecsengenek a versenylőny források egymásra épülését taglaló modellekkel, ahol a minőség jelenti az alapot, mely nélkül nem képzelhető el jó piaci, pénzügyi teljesítmény. A válaszadók által jónak ítélt minőséget azonban vállalataink egy része esetében lehet, hogy (még) nem értékeli kellően a piac, vagy értékeli ugyan, de rövid távon a pénzügyi mutatókban ez nem jelentkezik. Az is elképzelhető, hogy működési, gazdaságossági problémák miatt a vállalat nem képes nyereségesen előállítani a piac által igényelt terméket/szolgáltatást, ezért gyengébb a pénzügyi teljesítmény. Azt sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy önértékelésekről van szó, így lehetséges, hogy a nehezebben mérhető/ellenőrizhető teljesítményjellemzők (minőség, menedzsment) a vállalatvezetők hajlamosabbak jobb értékelést adni magukról. Ugyanakkor a pénzügyi teljesítmény önértékelése összhangban volt a kimutatások alapján számított mutatókkal.

A különböző teljesítményelemek közötti kapcsolatot jelzi, hogy valamennyi változó esetén szignifikánsan eltérnek a különböző önértékelést adó vállalatok egyéb teljesítményjellemzői, s a jobb teljesítményekhez minden esetben – kisebb-nagyobb mértékben – a többi teljesítményjellemző esetében is jobb teljesítmény társult.

⁶ Az összes vállalat a klaszterekbe besorolt vállalatokat jelenti. Az alapmegoszlásokkal összevetve megállapítható, hogy nincs lényeges eltérés a teljes minta (300 vállalat) és a besorolt vállalatok (259 vállalat) teljesítményjellemzői között.

Az iparági átlaghoz viszonyított különböző teljesítményelemek alapján elkülönített vállalati klaszterek jellemzése a sikeres vállalatok előnyét mutatta a működés (és az eredményesség) különböző dimenziói szinte minden területén. Érdekes módon a vevőkiszolgálás bizonyos elemeiben mutatkozott némileg gyengébbnek ez a klaszter. Ez jelezhetné azt is, hogy a sikeres vállalatok kevésbé vannak rákényszerülve, hogy a fogyasztók kegyeit keressék, de a működési teljesítmény – a fogyasztók által is érzékelt – más jellemzői (minőség, rendelésteljesítés pontossága, stb.) jó teljesítményt jeleznek. Egy másik – az elemzések alapján kibontakozó – lehetséges magyarázat, hogy a hazai piacokon a minőség és a fogyasztóknak tett ígéret (rendelésteljesítés pontossága, számlapontosság) megtartása fontos, de a rugalmasság, a gyorsaság, a kiegészítő szolgáltatások (még) nem jelentenek meghatározó verseny-tényezőt, így a szolgáltatások ezirányú fejlesztésére kevésbé fordítanak gondot a sikeres vállalatok.

A sikeres vállalatok által megjelölt fejlesztési fókuszok azt jelzik, hogy ennek a csoportnak kevésbé kell az alapok stabilitására (pénzügyi biztonság, technológiai, szervezeti adottságok) koncentrálnia, ugyanakkor nagyobb szerepet kapnak az integráló tényezők és a logisztikai rendszer működtetése.

Összességében a klaszterek elemzése a különböző teljesítményelemek többirányú kapcsolódására világított rá. A pénzügyi biztonság (hitelképesség, fizetőképesség, finanszírozási források) feltétele a működési fejlesztéseknek, ugyanakkor az eredményes piaci szereplésnek, s a pénzügyi sikernek (nyereség, jövedelmezőség) jó működési teljesítményen kell alapulnia. Érdekes kérdés, hogy a működési teljesítménynek melyek azok a – fogyasztók által észlelt és értékelt – elemei, amelyekre koncentrálni érdemes. Az eredmények azt jelzik, hogy a minőség mindenképpen ilyen tényező, míg a gyorsaság vagy a rugalmasság nem jelent meg a kiemelt versenytényezők között. (Iparáganként eltérőek lehetnek a súlypontok, így a kérdés további vizsgálatokat igényel.) A fogyasztó-kiszolgálás, a vevői elégedettség fontosságának észlelése, ugyanakkor gyakorlati elhanyagolása azt sugallja, hogy a jövőben várhatóan a teljesítmény többdimenziós megközelítéseiben ezek az elemek is nagyobb szerepet kapnak, s a piaci, pénzügyi siker meghatározóivá is válhatnak.

H9: A sikeres vállalatokat az értékteremtő folyamatokat támogató teljesítménymérési gyakorlat jellemzi.

Részben elfogadva: A sikeres vállalatok – mind a vizsgált teljesítményelemek (termékminőség, piaci részesedés, jövedelmezőség, stb.) alapján, mind a teljesítmény többdimenziós megközelítésén alapuló klaszterelemzés szerint – általában intenzívebben használják a teljesítménymérés eszközeit. Az értékteremtő folyamatokat támogató teljesítménymérési rendszerrel szemben megfogalmazott feltételeket nem elégíti ki teljesen a sikeres vállalatokra jellemző teljesítménymérési gyakorlat, de a működés, a vállalati folyamatok különböző szakaszainak jobb támogatottsága megfigyelhető. A pénzügyi teljesítmény – kötelező számviteli kimutatásokon túlmutató – követése, kézben tartása mellett a működési teljesítmény bizonyos elemei is jobban elterjedtek, illetve fontosabbnak értékelték ebben a vállalati körben.

A sikeresek klaszterében a vállalati információs rendszer jobban segíti a tervezést, illetve az ellenőrzést és a beszámoltatást. Ugyanakkor a kiszolgálási színvonal változásának nyomon követését egyik csoportban sem támogatja megfelelően az információs rendszer, bár a támogatottság az átlagosan teljesítők és a lemaradók esetében jobb (kevésbé gyenge) mint a sikeresek esetében.

A kontrolling jelentésekben szereplő információkat tekintve elsősorban a fontosság megítélésében figyelhető meg szignifikáns különbség. A sikeres vállalatok a pénzügyi adatok mellett a vállalati információrendszer nem pénzügyi adatainak, az értékesítés mennyiségi mutatószámainak is nagy jelentőséget tulajdonítanak. A vevők véleményét hasonlóan fontosnak tartják a különböző teljesítményklaszterek vállalatai, ugyanakkor a sikeresek kevesebben szerepeltetik a vevői véleményeket a jelentésekben. (A lehetséges magyarázat az előző hipotézis során megfogalmazottakhoz kapcsolódik: a piaci kényszer, illetve a piaci igény hiánya miatt nem szerepelnek ezek az információk, vagy egyszerűen más módon, máshol jelennek meg ezeknél a vállalatoknál. Ez a kérdés is további elemzésre érdemes.)

A sikeres vállalatok jobban figyelnek a folyamatokra, de egyes pénzügyi elemzési eszközöket (cash-flow kimutatást, a fix-és változó költségek elkülönítését) is hasznosabbnak tartanak, s többen használnak, mint a többi vállalat. A minőség követését, mérését nemcsak a késztermékek, hanem az alapanyagok, illetve a termelés közben is hasznosnak tartják, emellett jobban figyelnek például az állásidőkre, illetve az alkalmazottak hiányzására. A teljesítménymérés klaszterek közötti különbségei sokszor nem bizonyos eszközök elterjedtségében, hanem a fontosság megítélésében nyilvánulnak meg. Mindez azt jelzi, hogy – bár a teljesítménymérési gyakorlat a sikeres vállalatok esetében sem feltétlenül támogatja a lehetőségekhez mérten az értékteremtő folyamatokat – a korszerű szemléletmód jelenléte, a sikertényezők, kulcselemek ismerete fontos tényezője a vállalati sikernek.

Az eredmények itt is összhangban vannak több külföldi kutatás következtetéseivel, melyek szerint a teljesítménymérési képesség (Fawcett – Clinton, 1996), illetve a folyamat-orientáció és az integrált logisztikai szemlélet kedvezően befolyásolja a teljesítményt (Daugherty et al. 1996). Ugyanakkor sikeres vállalatainkat kevésbé jellemzi a fogyasztóktól származó információk felhasználása, mint azt a külföldi eredmények mutatják.

Összegzés

A vállalati teljesítménymérés jelentősen fejlődött az elmúlt egy-két évtizedben. Nem egyszerűen csak új, alkalmasabb módszerek születtek, vagy régiék éledtek újjá, hanem átalakult a szemléletmód, s a célrendszer is. Paradigmaváltásnak lehetünk tanúi, mely a kontroll, az ellenőrzés helyett a folyamatok megértésére és a stratégia megvalósításának támogatására koncentrál. A teljesítménymérés középpontjába egyre inkább a különböző érintettek szerepének, hozzájárulásának megértése, s a kapcsolódó, döntéseket támogató, illetve célokat közvetítő és cselekvésre ösztönző információk szolgáltatása kerül. A teljesítménymérésnek is az értékteremtést kell szolgálnia, mely napjaink menedzsment-megközelítései kulcselemévé vált. A különböző menedzsment területek közelítései e tekintetben, az érték és az értékteremtés fontosságának felismerésében hasonló irányba mutatnak, bár az egységes nyelv hiánya, s az együttműködés nehézsége következtében nem alkotnak egységes egészet. E tekintetben továbbra is érvényesek a már évtizedekkel ezelőtt is megfogalmazott ajánlások a multidiszciplináris közelítések, s a különböző menedzsment területek, vállalati funkciók közötti kommunikáció fontosságáról. A vállalati teljesítménymérés eszközei is segíthetik e kommunikáció javítását, a célok közvetítését, s az elérésüket befolyásoló folyamatok megértését, az érintettek hozzájárulásának nyomon követését.

Kutatásomban a vállalati teljesítménymérést vizsgáltam, abból a szempontból, hogy módszerei miként szolgálhatják az értékteremtést, az értékteremtő folyamatokkal kapcsolatos döntéseket. A teljesítménymérési rendszerekkel szembeni elvárások, illetve a különböző módszerek áttekintésének egyik fő üzenete az, hogy nincsenek csodamódszerek, minden vállalat számára egységesen alkalmazható, s eredményt hozó eszközök. A teljesítménymérési rendszernek is vállalatra szabottnak kell lennie, s a konkrét igényekhez, a stratégiai célkitűzésekhez, az adott vállalat folyamataihoz kell igazodnia. A teljesítménymutatók szélesebb körének alkalmazása, az integrált teljesítménymérési módszerek egyfajta keretet biztosítanak, s útmutatást adnak a saját eszköztár kialakításához.

A hazai vállalatok teljesítménymérési gyakorlatának vizsgálata azt jelzi, hogy az alkalmazott eszközök nem támogatják megfelelően az értékteremtő folyamatokat, bár az elmúlt években kedvező változások indultak el ezen a területen. A vállalatok teljesítménymérési gyakorlata sok tekintetben konzisztensebb lett (mind a fontosnak tartott, mind a stratégiai célokhoz kapcsolódó tényezők tekintetében). A hangsúly ugyanakkor továbbra is az utólagos ellenőrzésen van, s nem a döntések támogatásán. Az eredmények szerint a különböző versenytényezők nyomon követése kiegyensúlyozottabbá vált. A kiszolgálási színvonal, a vevői elégedettség mérése viszont kisebb szerepet kap a vállalatok által értékelt fontosságához képest, s elmarad a külföldi sikeres vállalatok gyakorlatától.

A vevői elégedettség követésének elhanyagolása, illetve a külső forrásból származó információk (pl. vevők, szállítók, üzleti partnerek véleménye) kis mértékű használata arra is utal, hogy a vállalatok többsége nem gondolkodik ellátási láncban. Napjainkban egyre inkább elfogadott, hogy a verseny nem önálló vállalatok, hanem ellátási láncok (sőt

ellátási hálók) között zajlik, s a vállalat sikerét nagy mértékben befolyásolja, hogy terméke/szolgáltatása hogyan jut el a végső felhasználóhoz, hogyan tud együttműködni beszállítóival, s a közös cél érdekében hogyan tudja a vevői elvárásokat becsatornázni, illetve kommunikálni beszállítói felé. A hazai vállalatok közelítésmódja jellemzően output-orientált, s a végeredményt befolyásoló belső folyamatok, illetve a beszállítói oldal teljesítménye kevésbé jelenik meg a teljesítménymérési gyakorlatban.

A kutatás eredményei megerősítik a nemzetközi kutatások tapasztalatait, miszerint a folyamat-orientált, integrált szemlélet pozitívan hat a vállalati teljesítményre. A sikeresek klaszterébe sorolt vállalatok nagyobb figyelmet fordítanak a folyamatok különböző szakaszaira, s intenzívebben használják a teljesítménymérés eszközeit. A sikeresek csoportja sem jellemezhető konzisztens, s az értékteremtést támogató teljesítménymérési gyakorlattal, de a korszerű szemlélet, a sikertényezők fontosságának felismerése esetükben jobban érzékelhető.

Az eredmények alapján a vállalati szféra felé megfogalmazható ajánlás, hogy használják aktívabban és kiegyensúlyozottabban, a vállalati célokkal összhangban a teljesítménymérés eszközeit. A kutatás a pénzügyileg és működési szempontból egyaránt sikeres vállalatok előnyét jelezte ezen a területen. A továbblépéshez a különböző menedzsment-területek művelőinek együttműködése is szükséges a közös fogalomrendszer kialakítása és az összefüggések feltárása érdekében, a kutatásokban és az oktatásban egyaránt. Hasonlóképpen kulcsfontosságú a vállalati gyakorlatban a funkcionális területek munkájának összehangolása, s a folyamat-orientált gondolkodás előtérbe helyezése is. Mindezek a változások hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a vállalati teljesítménymérés valóban az értékteremtést, a fogyasztói és a tulajdonosi érték növelését szolgálja.

A tézisyűjteményben hivatkozott irodalom

- Babbie, E. (1996): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi kiadó
- Chiapello, E. – Delmond, M. H. (1994): Les tableau de bord de gestion, outils d'introduction du management, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 49-59.
- Caplice, C. – Sheffi, Y. (1995): A Review and Evaluation of Logistics Performance Measurement Systems, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 6. No.1, pp. 61-74.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Demeter Krisztina (szerk., 1996): Vállalataink erőltetett (át)menetben – Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk., 1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, AULA Kiadó
- Czakó Erzsébet – Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita (szerk., 1999): Arccal a piac felé, Gyorsjelentés a Versenyképesség-kutatás 1999.évi kérdőíves felmérésének eredményeiről, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont
- Daugherty, P. A. – Ellinger, A. E. – Gustin, C. M. (1996): Integrated Logistics: Achieving Logistics Performance Improvements, *Supply Chain Management*, Vol.1. No.3. pp.25-33.
- Dixon, J. R. – Nanni, A. J. – Vollmann, T. E. (1990): The New Performance Challenge – Measuring Operations for World Class Competition, Dow Jones-Irwin, Homewood
- Fawcett, S. E. – Clinton, S.R. (1996): Enhancing Logistics Performance to Improve Competitiveness of Manufacturing Organizations, *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, pp. 40-46.
- Hussey, J. – Hussey, R. (1997): Business research – A practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students, Macmillan Press
- Kaplan, R. S. - Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70. No. 1., pp. 71-79.
- Keebler, J. S. – Manrodt, K. B. – Durtsche, D. A. – Ledyard, D. M. (1999): Keeping Score – Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain, *Council of Logistics Management*
- Marosi Miklós (1980): Szervezés – Ösztönzés – Hatékonyság, 2., javított kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Neely, A. (1999): The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19. No. 2. pp. 205-228.
- Rappaport, A. (1998): Creating Shareholder Value – A Guide for Managers and Investors, 2., átdolgozott kiadás, The Free Press

Schmenner, R. W. – Vollmann, T. E. (1994): Performance Measures: Gaps, False Alarms and "Usual Suspects", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14. No. 12. pp. 58-69.

White, G. P. (1996): A Survey and Taxonomy of Strategy-related Performance Measures for manufacturing, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16. No. 3., pp.42-61.

A kutatás témájához kapcsolódó fontosabb publikációk

Wimmer Ágnes (2000a): Teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, előadás az MTA Logisztikai Albizottsága "Logisztika a felsőfokú oktatásban és a Ph.D. képzésben" c. szakmai programján

Wimmer Ágnes (2000b): Az anyagi folyamatok pénzügyi elemzése, jegyzet a BKÁE Termelésmenedzsment és Logisztika szakirányos hallgatói számára, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék

Wimmer Ágnes (2000c): A vállalati teljesítmény alapján elkülöníthető klaszterek, Vállalati teljesítménymérés, in: Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita – Wimmer Ágnes (szerk., 2000): Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről, BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont, pp. 18-33., 212-218.

Dolgos Olga – Wimmer Ágnes (1999): A logisztikai folyamatok pénzügyi elemzése, Záróbeszámoló az OTKA F022638 sz. kutatási projektjéhez (1996-98)

Wimmer Ágnes (1999): Teljesítménymérés, in: Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk.): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, AULA Kiadó, pp. 531-567.

Vörösmarty Gyöngyi – Wimmer Ágnes (1998): Beszerzés és teljesítménymérés, előadás az MLBKT VI. éves kongresszusán

Wimmer Ágnes (1998a): Performance Measurement Serving Logistics, előadás, IFPMM Summer School, Salzburg, 1998. augusztus, megjelent: Chikán (szerk., 1999): Research Perspectives in Purchasing and Supply Chain Management, IFPMM

Wimmer Ágnes (1998b): Logisztikai teljesítménymérés, előadás a LogInfo'98 konferencián, Győr

Csányi Tamás – Dolgos Olga – Wimmer Ágnes (1997): Költséggazdálkodás, teljesítménymérés és hatékonyság a magyar vállalati gyakorlatban, "Versenyben a világgal" kutatási program, a Költséggazdálkodás alprojekt zárótanulmánya

Wimmer Ágnes (1997a): Vállalati teljesítménymérés – nemzetközi elmélet és hazai gyakorlat, előadás az MLBKT V. éves kongresszusán, megjelent: Logisztikai Híradó, 1997. december

Wimmer Ágnes (1997b): A vállalati versenyképesség és az alkalmazott teljesítménymérési módszerek kapcsolatáról, "Versenyben a világgal" kutatási program, háttér tanulmány

Wimmer Ágnes (1995): A logisztikai folyamatok pénzügyei, Jegyzet, Felsőfokú logisztikai szaktanfolyam, Magyar Logisztikai Beszerzési és Készletezési Társaság